الملتقى الدولي الخامس حول:

رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة

يومي 13-14 ديسمبر 2011

بجامعة حسيبة بن بوعلي الشلف

محور المشاركة: مداخل وأساليب قياس وتقييم رأس المال الفكري في منظمات الأعمال

عنوان المداخلة:

استراتيجيات وخطوات تأهيل رأس المال الفكري

من إعداد:

أ.فلاحي الزهرة، أستاذة مساعدة قسم -ب-جامعة الشلف.

fellahi_aek@hotmail.fr,(0774702318)

أ. نوي الحاج - **أستاذة مساعدة قسم -ب-جامعة الشلف.**

الملخص:

كما هو معروف اليوم بأن التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثارها على المنظمات، مما استلزم إعادة النظر في تركيبة رأس المال الفكري ذو المهارة والمعرفة وتطوير قدراتها وأدائها. ويتطلب مثل هذا التطوير اعتماد المنظمة إضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة، تنمية وتأهيل هذه الموارد بقصد تطوير مهاراتها ومعارفها وإكسابها مهارات ومعارف جديدة وسلوكيات تتناسب مع المتطلبات الوظيفية الجديدة.

وهكذا يبقى رأس المال الفكري هو المورد الأكثر ندرة والأعلى قدرة في الإنتاج، وستبقى الدول النامية تراوح مكانها ما لم تلحق بركب الدول المتقدمة في مجال الاهتمام برأس المال الفكري.

من أجل أن ترتقي المؤسسات إلى الريادة لابد عليها أن تواكب التطور الإنساني في العلاقات ونمط التعاون ومنهجية العمل داخل المؤسسات، سواء في بعد الإدارة أو بعد العاملين في الداخل والخارج. ولابد أن نشير أنه مهما تطور العمل تقنيا، فإنه يبقى رهين العقول التي تديره وتدبر شؤونه. وبذلك نجد بأن التطور ليس رهين الآلات والتكنولوجيا بل هو رهين بتطوررأس المال الفكري ونموه وارتقائه وتأهيله.

إن أغلب الاستراتيجيات التي يتبناها مختلف المسيرين فيما يتعلق بالتطور، تتمحور حول رأس المال الفكري ومدى قدرته على الاستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة في مختلف المجالات، وتعد استراتيجية تأهيل رأس المال الفكري أحد أهم تلك الاستراتيجيات، ذلك لأنها السبيل الوحيد المؤدي إلى بناء المعرفة والمهارة والخبرة للأفراد العاملة.

Résumé:
Comme il est connu aujourd'hui que les changements reflétés dans l'environnement des affaires de leur impact sur les organisations, qui a nécessité l'examen de la structure du capital intellectuel avec les compétences et les connaissances et développer leurs capacités et leurs performances. Et nécessite l'adoption d'une telle organisation de développement en plus de ses activités dans le domaine de la sélection et de nomination, l'accueil, l'orientation et de suivi, le développement et la réhabilitation de ces ressources afin de développer leurs compétences, leurs connaissances et leur enseigner de nouvelles compétences et connaissances, et des comportements en rapport avec les exigences fonctionnelles de la nouvelle.
Reste donc le capital intellectuel est la ressource la plus rare et la plus grande capacité dans la production, les pays en développement restera à l'arrêt à moins de rattraper les pays développés dans la zone d'intérêt dans le capital intellectuel.
Afin de vivre aux institutions plomb doit être accompagné d'un développement humain dans les relations et la coopération et le modèle systématique de travail au sein des institutions, que ce soit pendant ou après l'administration après le travail à domicile et à l'étranger. Il faut souligner que peu importe comment le travail de développement technique, il reste dépend de l'esprit que les exécuter et de gérer ses affaires. Ainsi, nous constatons que l'évolution n'est pas dépend de la machinerie et la technologie, mais est Pttorros dépend de la croissance de l'argent et intellectuelle et il est venu et la réadaptation.
La plupart des stratégies adoptées par les différents gestionnaires en matière de développement, en se concentrant sur le capital intellectuel et de sa capacité à répondre à l'évolution vastes dans divers domaines, et est la réhabilitation stratégique du capital intellectuel est l'un des plus importants de ces stratégies, parce qu'il est le seul moyen conduisant à la construction des connaissances, les compétences et l'expérience des personnes qui travaillent .

مقدمة:

نحاول من خلال هذه الدراسة تبيان أهم نتائج ثورة العلم والتقنية وحركة متغيرات العولمة والمتمثلة في المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل[1]، والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل، ومتابعة المنافسين، والتعرض لمطالب العملاء، وكذا نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المنظمات

[1] :Jaques Icalem, re-engineering des ressources humaines, Article, Revue personnel N° 409 ; ANDCP, Paris, 2000 .

مبالغ طائلة. إن هذه المعرفة المتزايدة والمتراكمة هي الثروة الحقيقية للمنظمات، بل وللدول. وهي بالتالي ما يطلق عليه الآن "**رأس المال الفكري**"[1]، وهي أيضاً محصلة عمليات التعلم المستمرة في المنظمات التي تحولت إلى "منظمات متعلمة".ويعتبر العاملون في المنظمات من ذوي المعرفة والخبرة هم المصدر الرئيسي لرأس المال الفكري، ومن أجل التعامل الإيجابي مع هذه الموارد النادرة ذات القيمة.لابد من البحث عن السبل والطرق التي يمكن من خلالها تأهيل رأس المال الفكري.

إن هذا الموضوع المقترح يرتكز على إشكالية تدور حول سؤال مركزي مهم :

ماهي مختلف السياسات والاستراتيجيات التي يمكن من خلال تأهيل رأس المال الفكري في الجزائر؟

و عليه تكون المعالجة عبر التركيز على البحث عن إجابات علمية مقنعة للأسئلة الفرعية التالية :

- ماذا نعني برأس المال الفكري؟
- ماهي آليات بناء رأس المال الفكري؟
- ماهي استراتيجيات تأهيل رأس المال الفكري؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول رأس المال الفكري.

المبحث الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري.

المبحث الثالث: استراتيجيات تأهيل رأس المال الفكري

مقدمة:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول رأس المال الفكري.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري وأهميته ودوره

الفرع الأول: مفهوم رأس المال الفكري:

كان من أهم نتائج ثورة العلم والتقنية وحركة متغيرات العولمة إن بدأت ظاهرة مختلفة في منظمات الأعمال -والمنظمات عامة- هي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية أو ما يطلق عليه الأصول غير الملموسة [المعنوية] إذ أصبحت تمثل النسب الأكبر في أصول الشركات والمنظمات. وبالتحليل البسيط يتضح أن تلك الأصول غير الملموسة هي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل[1]والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل، ومتابعة المنافسين، والتعرض لمطالب العملاء، وكذا نتيجة التدريب وجهود

---

[1]: عادل حرحوش صالح المفرجي، "الاستراتيجيات التنظيمية والإدارية لتأهيل المنظمات الاقتصادية العربية"، مقال مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، شركة دار الهدى، العدد 01، الجزائر، 2002، ص37.

التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المنظمات مبالغ طائلة. إن هذه المعرفة المتزايدة والمتراكمة هي الثروة الحقيقية للمنظمات، بل وللدول. وهي بالتالي ما يطلق عليه الآن "**رأس المال الفكري**"[1]، وهي أيضاً محصلة عمليات التعلم المستمرة في المنظمات التي تحولت إلى "منظمات متعلمة". ويعتبر العاملون في المنظمات من ذوي المعرفة والخبرة هم المصدر الرئيسي لرأس المال الفكري، ومن ثم يتضاعف الاهتمام بتطوير نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية من أجل التعامل الإيجابي مع هذه الموارد النادرة ذات القيمة. ويصاحب الحديث عن رأس المال الفكري مفهوم "رأس المال البشري" ويقصد به قيمة الموارد البشرية المتاحة للمنظمة محسوبة بقدر ما أنفق عليها من تعليم وتدريب ورعاية اجتماعية وثقافية وفرص للتعليم الذاتي على وقت المنظمة.

الفرع الثاني: أهمية رأس المال الفكري:

تبين المعايير الآتية أهمية رأس المال الفكري للمجتمع ولمنظمات الأعمال:

1- المنزلة الرفيعة: لقد فضل الخالق جلت قدرته، بني البشر على سائر المخلوقات الأخرى ومنحهم نعمة العقل والتفكير، وأفرد لأصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم موقعا مهما، إذ ذكرت هاتان الكلمتان في (61) آية موزعة على (43) سورة كريمة أي بنسبة (38%) من مجموع صور القرآن الكريم البالغة (114) سورة, وهي نسبة ليست بالقليلة. وتشير إلى أهمية الدور الذي يؤدونه وحجم المسؤولية الملقاة عليهم ايزاء الدين والدنيا, عن طريق نعمة العقل التي تعمل بفعل جزء لا زال غامضا للكثرين ولا يعرف معجزته إلا القليلين. وتقول (بربارة دويل) المتخصصة في تخطيط وظائف الدماغ عن ذلك "لقد بقي الدماغ غامضا, لأن من الصعب الدخول إليه, والدماغ عبارة عن (1.4) كيلو من الأنسجة الدقيقة الوردية والرمادية المرتبطة بقشرة صلبة تبطن ممرا نسيجيا فقريا مرنا مكسوا بهيكل عظمي يعرف بالمجتمع, ولم يستطع أحدا رؤية الدماغ وهو يعمل باستثناء نخبة من جراحي الأعصاب والعلماء (Trout, 1993 :3).

إن نعمة العقل ومن خلالها التفكير, تعد الآن السلاح الأقوى والمؤشر الأكثر موضوعية لتقرير تقدم المجتمعات والمنظمات.

2- تأسيس المنظمات الذكية: المنظمات الذكية هي المنظمات التي تهتم في استثمار العقول الموجودة لديها, وتكنولوجيا المعلومات المتوافرة لها، من خلال نظام قيمي راق يعتمد الشفافية والافصاح المعلوماتي, وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له, وبذلك فإن كل ما يوجد في المنظمات الذكية هو تحديد مسؤوليات ومهمات, وتنوع خبرات وتعدد مهارات الشخص الواحد, ومكاتب بسيطة خالية من الزخرفة والتعقيدات,

---

[1]: عادل حرحوش صالح المفرجي، "الاستراتيجيات التنظيمية والإدارية لتأهيل المنظمات الاقتصادية العربية"، مرجع سبق ذكره، ص37.

(Heisig&Runeson, 2001 : 158) وقد عبرت شركة (Skandia) عن المنظمات الذكية, بصيغة معادلة على النحو الآتي: (العلي والعمري, 2004: 9).

المنظمة الذكية = رأس المال الفكري + تكنولوجيا المعلومات +

ويستخلص من ذلك أن بناء المنظمات الذكية يستلزم بالدرجة الأساس توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد. وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظماتهم, لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة وهذا هو رأس الكال الفكري.

ويعطي (وليام غيتس) المدير التنفيذي لشركة ميكروسوفت الدليل على ذلك بقوله "في مجتمع بزوغ المعلومات الحال أصبحت الموارد الطبيعية الحاسمة هي الذكاء الانساني, والمهارة,وفي كل منطقة من العالم وفرة منها. وهذا يعد بأن تكون المرحلة القادمة في التاريخ الانساني ذات أهمية خاصة " (Devlin, 2001 : 15).

3- استثمارات ناجحة وعوائد عالية: بحلول ما يسمى بمجتمع المعرفة (Knowledge Society) تغيرت لغة الإدارة من تركيزها على القابليات البشرية إلى القابليات الذهنية. ففي عصر الحرفة العقلية (MindCrafting) يؤلف الفكر رأس مالا ذو قيمة عالية وكنزا مدفونا (العنزي, 2001: 117) يحتاج إلى من يبحث عنه ويستخرجه وينشره في أرجاء المنظمة, للاستفادة منه في تطوير الانتاج والانتاجية. وأكد (Stewart) في هذا الصدد "أن الفكر الموجود في المنظمة يصبح رأس مالا فكريا, عندما يمكن نشره للقيام بشيء لا يمكن اجراءه لأن رأس المال الفكري يحوي معرفة مفيدة" (Brown, 1998 : 2). ويؤيد الرأي السابق (Awad&Ghaziri, 2004 :422) بقولها "أن السؤال الأساس للمدير الذكي هو – ماذا نفعل؟ وليس ماذا نصنع؟", ما الذي يجعلنا على ما نحن عليه؟ وهذا السؤال يخاطب جرد الشركة المستمر للمهارات والمناقشات والموهوبين, لأن المعرفة وقابلية الناس على انتاجها واستخدامها تعد رأس المال الوحيد الذي تمتلكه المنظمة.

4- مورد استراتيجي وسلاح تنافسي: في ظل الاقتصاد المعرفي أصبح رأس المال الفكري موردا استراتيجيا يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد والمصدر الرئيسي للثروة والازدهار, وحدد (العنزي, 2006) خصائص المورد الاستراتيجي, بما يأتي:

- أن يكون ثمينا ويضيف قيمة للمنظمة, إنه مورد ثمين لأنه يحمل معرفة متفردة ساهمت في اكتشاف تطبيقات وأساليب جديدة في الانتاج والخدمات أبرزها تقليل معدلات استعمال المواد الخام بنسبة كبيرة من الطاقة. فاليابان مثلا التي استهلكت عام 1984 ما يعادل 60%فقط من المواد الخام التي استهلكت عام 1973 لإنتاج الكمية نفسها من المنظمات الصناعية, وكذلك

فإن المعرفة مكنت من استعمال 50 إلى 70 رطل من الألياف الزجاجية لتقوم بتوصيل عدد من المكالمات الهاتفية لما يقوم به استعمال (طن واحد) من الاسلاك النحاسية. (مرسي.1999: 16).

- أن يتسم بالندرة لأنه يحمل خبرات ومهارات متعددة ومتنوعة تمكنه من زيادة الابتكارات والابداعات المتسارعة وفي وقت قياسي, وهذا ما أكدته الاحصاءات العالمية من أن هناك اختراعا جديدا (كل دقيقتين), وهذا هو أحد أسباب تزايد براءات الاختراع المسجلة, فقد بلغت عام 1997 ما يزيد عن 30 مليون براءة اختراع (البرواري, 2001: 66).
- لا يمكن تقليده بسهولة ومضاهاته, لأن المعرفة في أي منظمة تكون خاصة بها ولها بصماتها المميزة والتي استطاعت بنائها خلال مدة زمنية وبإنفاق كلف عالية, فعلى سبيل المثال تبلغ كلف بناء المعرفة في ثلاث دول هي الولايات المتحدة, والمملكة المتحدة, وألمانيا, ما يقارب 612 مليون دولار يوميا, وبالتالي فإن صعوبة التقليد تكون في اختلاف معرفة منظمة عن منظمة أخرى ودولة عن دولة أخرى.
- لا يمكن إحلال بديل عنه، لأنه مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتعاون بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة. لذلك قيل في الأوساط الإدارية: لا مستقبل للشركات إن لم تقم وبشكل جدي, بإدارة رأس مالها الفكري بشكل متقن. (Yakhelf&Morling, 1999 : 6).

الفرع الثالث: أدوار رأس المال الفكري:

يعني الدور ذلك النمط من الأفعال المتوقعة من شخص خلال ما يقوم به من أنشطة تتضمن الآخرين. وينشأ الدور كنتيجة للمركز الذي يشغله الشخص في البناء الاجتماعي, حيث يتفاعل مع غيره من الأشخاص. إن رأس المال الفكري يؤدي أدوارا يفرضها عليه مركزه في المنظمة, وحدد (Harrison & Sullivan, 2000 : 38) هذه الأدوار, بما يأتي:

أولا: الأدوار الدفاعية: وتشمل الممارسات الآتية:

- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للشركة.
- حماية حرية التصميم والابداع.
- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى.

ثانيا: الأدوار الهجومية: وتشمل الممارسات الآتية:

أ)- توليد العائد, عن طريق:

- المنتجات والخدمات الناجمة عن ابداعات رأس المال الفكري.
- الملكية الفكرية للشركة.
- معرفة الشركة ومعرفة – كيف (أي براعة الشركة).

- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة.
- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.
- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة,
- صياغة استراتيجية تعويق دخول المنافسين الجدد.

المطلب الثاني: رأس المال الفكري حالة خاصة لرأس المال البشري:

صنف (Blaug, 1976) رأس المال البشري إلى ست فئات هي: التعليم الرسمي في المدارس والمعاهد والكليات (FormalSchooling), التدريب في أثناء العمل، سبر على الوظيفة, إمكانية استرجاع المعلومات, لأغراض فائدة المنظمة ومصلحتها, التنقل بين الوظائف, بقصد تحويل المهارات للوظائف المناسبة, وتحسين الوضع الصحي للعاملين, ولقد اعتمدت تلك الأنواع لرأس المال البشري طبقا لأين وكيف تتراكم, وليس كأمر واقع, أنها موجودة في سوق العمالة, ويمكن استخدامها لتؤثر على إنتاجية المستثمر. لذا فإن أولى نقاط الضعف هنا تتمثل بأغراض التعميم النظري, والثانية هي أن المستثمر يفترض الدخول بمشاريع استثمارية تدر عليه أعلى معدلات للعوائد, والتي يمكن أن تكون فيما بعد كمعطيات لآليات الاقتصاد الكلي والجزئي.

ففي الواقع إن رأس المال الفكري هو نتيجة أما التعليم الرسمي أو التدريب غير الرسمي على الوظيفة, ومع ذلك فهي غير محسوسة أو ملموسة في التصنيف التقليدي لرأس المال البشري. ولكي نكون قادرين على تحليل رأس المال الفكري, فنقترح إضافته لهيكلة رأس المال البشري, ومن خلال المساعدة في تأهيله حول كيفية إسهامه في زيادة إنتاجية منظمات القرن الحادي والعشرين. ولأغراض صياغية لدور عناصر رأس المال الفكريفي إنتاجية المستثمر, فإن (HC) الذي يمثل رأس المال البشري (Human Capital), و (IC) رأس المال الفكري (Intellectual Capital) هما مكونين فرعيين للبشر (H) أو

$$H= HC+ IC$$

المطلب الثالث: آليات بناء رأس المال الفكري:

استنادا إلى (العنزي, 2001: 123), (Karp, 2003 : 8, Manasco, 2003 : 4) هناك آليتان لبناء رأس المال الفكري هما: آلية الاستقطاب وآلية الصناعة.

أولا: استقطاب رأس المال الفكري:

يكشف (Biesalski, 2004 : 4) عن سبب الاهتمام باستقطاب رأس المال الفكري, بقوله "في ظل الاتجاهات السائدة في منظمات اليوم مثل العالمية, التوجه نحو خدمة الزبون, التنافسية الشديدة, أخذت معظم الشركات تولي اهتماما واسعا لموضوع استقطاب الموارد الكفوءة, لا سيما بعد تنامي ادراكهم بحقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة إلى أن تتوجه نحو عامل النجاح". وعلى الرغم من أهمية ما تقدم إلا أن أغلب الشركات تتفق على عدم معرفتها أين يوجد رأس المال الفكري؟ وأين تبحث عنه؟ وكيف تديره وتقيسه؟ لذا ينبغي أن تكون هناك استراتيجيات

واضحة كأساس لمجال العمل لاستقطاب القدرات العقلية, وقد تم حصر عدد من هذه الاستراتيجيات وهي:

1- **شراء العقول من سوق العمل**: يمثل رأس المال الفكري ميزة حرجة لمنظمات الأعمال الحديثة ودعامة أساسية لازدهارها وتطورها, لذا فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية متابعة العقول البراقة والنادرة, لغرض جذبها واستقطابها كمهرات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والابداع باستمرار. (Buena& Sanchez, 2003 : 6) من أبرز الممارسات الميدانية لهذه الاستراتيجية هي ما قامت به كبرى الشركات الأمريكية, أمثال (Motorola), (IBM), (Hewlett-Packard) من استخدام خبراء جدد من الهند بأدنى الأجور فكانوا يستأجرون في بعض الأحيان طائرات برمتها لنقل هؤلاء الخبراء, وكانوا يسمون مشروعاتهم هذه المقتصدة للكلفة (بشراء العقول). (مارتن وشومان, 2003: 188).

2- **شجرة الكفايات**: إن الكفاية تتضمن مكونين هما: المعرفي والسلوكي, والمكون المعرفي يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص, أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص أثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته وتقويمه. (Clerk, 2000 : 98). وأما شجرة الكفايات, فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للشركة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين (Biesalski, 2004 : 2). ومن أبرز الممارسات الميدانية لهذه الاستراتيجية هي ممارسة مصنع (Daimler Chrysler) في ألمانيا عندما استخدم شجرة الكفايات للحصول على نظرة شاملة عن تركيبة الكفايات في الشركة, وللعاملين تعزز رؤيتهم لكفاياتهم في الشركة. (Staab, 2002 :14).

3- **مراجعة منظمات المعرفة والتعلم**: تركز رؤية هذه الاستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم. وعلى هذا الأساس رأى (باور, 1997: 237) إن زيادة هذه المنظمات تعد من أولويات الإدارة العليا. ويطلب التركيز على الاستقطاب من الجامعات سنة بعد أخرى بدلا من الاكتفاء بالتعيين من شركات أخرى. ومن أبرز الممارسات الميدانية لهذه الاستراتيجية ما قامت به إحدى شركات النفط الكبيرة إذا كان المدير التنفيذي لها يختار بانتظام أحد خريجي الجامعات الموهوبين, ويعينه مساعده الخاص ويعمل معه بشكل وثيق لمدة عام, وفي نهاية

العام يكون التنفيذي المبتدئ جاهزا لتعيينه في أحد الأقسام العاملة, وبالتالي يعين في مركز يتمتع فيه بالمسؤولية بدلا من تعيينه في منصب يتدرب فيه.

ثانيا: صناعة رأس المال الفكري: تمثل صناعة رأس المال الفكري أمرت في غاية الأهمية, وتأتي هذه الحقيقة من نتائج بعض الدراسات الميدانية، فقد أكدت دراسة (Nahapiet&Choshal, 1999 :261) ضرورة بناء رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدرا للميزة التنظيمية, التي تمثل تراكم امكانيات منظمة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها, بما يجعلها تتفوق على الشركات المنافسة في السوق. وهناك استراتيجيات خاصة بصناعة رأس المال الفكري وهي:

1_ **خريطة المعرفة:** وهي تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الاستراتيجية ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها, ومع من؟ وأين يمكن أن نجدها؟ وعلى هذا الأساس فإن الشركة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها ومستوى الفجوة بداخلها. (Tissent et al 1998 : 57) وتؤكد رؤية هذه الاستراتيجية على أن المعرفة ليست غير ملموسة فقط, وإنما غير قابلة للتعبير عنها أيضا في الغالب إذ أننا نعرف عادة أكثر مما يمكن أن نتحدث به, وأن المعرفة الضمنية هي في رؤوس الأفراد. لذا فإن منظمات المعرفة ستحصل على عائد أكثر بكثير في عملية استثمار وقتها في أوعية المعرفة, وبناء خرائط المعرفة التي توصف المسارات المؤدية إلى المعرفة في الشركة وسهولة الوصول إليها.

2_ **بناء الأنسجة الفكرية:** تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد, ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر. (Quinn, 1996 :79), (العنزي, 2001: 129), (نجم, 2003: 202).

3_ القيادة الذكية: يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الأذكياء رأس المال الفكري إلى قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز إهتمامه على التعلم المنظمي, ويكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرفا ومعلما وأكثر مما يكون معطيا للأوامر (Awad&Ghaziri, 2004 : 422) فضلا عما تقدم فإن المدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال, والتي من أبرزها: الاستمرار, الفورية, الامتاع, الشمول, الدستور.

المبحث الثاني: خطوات ومستوى ونوع تأهيل رأس المال الفكري.

المطلب الأول: مفهوم التأهيل:

الفرع الأول: تحديد مصطلح التأهيل:

نقصد بالتأهيل اتخاذ مجموعة من الإجراءات قصد تحسين أداء الفرد ويعتبر التأهيل عملية مستمرة في الزمن تتركز على التجديد، التطوير والبحث. وكذا التركيز على الموارد البشرية من خلال الاهتمام بالتكوين والتدريب الذي يعملعلى الإنتاج بالمقاييس الدولية وبالتالي زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

الفرع الثاني: تعريف تأهيل رأس المال الفكري:

يعني إكساب الفرد مهارات وخبرات علمية وتحسيسه بأهميته في المنظمة، ورفع مستواه الثقافي وجعله أكثر مرونة مع ظروف العمل المختلفة وإعطائه الفرصة لإثبات الذات وتمكينه من اتخاذ القرارات التي تحدث على مستواه، الشيء الذي يبعث في نفسه روح المسؤولية والولاء والشعور بالانتماء للمنظمة، فيدافع عن مصالحها كما يدافع عن مصالحه الخاصة، فبدونه لا تستمر المؤسسة وبدونها يفقد سببا من أسباب وجوده.

ويعرفه الدكتور عمر وصفي عقيلي[1]:"التأهيل الأولي جهد تعليمي مخطط ومصمم على شكل برنامج لتأهيل وتقديم الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها للتعيين في المنظمة لأول مرة، لبيئة العمل والوظائف التي صدر قرار بتعيينهم فيها، وذلك من أجل تحقيق سرعة التكيف الاجتماعي لديهم وأقلمتهم مع وظائفهم، وزملائهم، ورؤسائهم، ومرؤوسيهم، والمناخ الاجتماعي السائد في بيئة المنظمة. وكذلك تعريفهم بحقوقهم وواجباتهم، والأنظمة والقواعد التي تنظم سير العمل في المنظمة، ليصبحوا عناصر بشرية ذات مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة".

<u>الفرعالثالث:</u> تحديد رأس المال الفكري المؤهل وقليل التأهيل:

من خلال الواقع الذي نعيشه، يمكننا القول أن رأس المال المؤهل وقليل التأهيليتمثل في تلك الشريحة من السكان الذين لم يتلقوا تعليما (الأميين) أو الذين خرجوا إلى سوق العمل مبكراً ولم يكملوا دراستهم (المستوى الابتدائي أو المتوسط أو الثانوي) ليشغلوا بذلك وظائف غير مؤهلة لها قوانين كثيرة غير ثابتة ويتقاضون أجورا منخفضة ويشمل هؤلاء العمالة كل من: مساعدوا العائلات، النساء العاملات في بيوت الآخرين، عمال النظافة، الباعة المتجولون، باعة المواد الغذائية، وكلاء الخدمة، الخادمات، العاملون في المطاعم والمقاهي ومحطة البنزين (مأجورون أو وكلاء) ...الخ. هذا على سبيل المثال لا على سبيل الحصر.

وكلما واصل الفرد تعليمه كلما زاد مستوى تأهيله. فعند حصول هذا الفرد على شهادة التعليم الثانوي أنه يقترب من نقطة بداية التأهيل حيث أن نقطة بداية التأهيل نعني بها حصول الفرد على شهادة البكالوريا وهي شهادة معترف بها عالميا وبفضلها يستطيع الطالب التسجيل في أي جامعة ودراسة التخصص الذي يناسبه وهذا حسب المعدل المتحصل عليه.

إذن في مرحلة التعليم الثانوي يكون أمام الفرد خياران، إما الخروج إلى سوق العمل والالتحاق بمراكز التكوين المهني والتمهين من أجل اكتساب المهارة وتعلمه حرفة حسب احتياجات سوق العمل. أما إذا واصل هذا الفرد تعليمه وحصل على شهادة البكالوريا، فهنا يكون قد فتح الأبواب أمامه من أجل

---

[1]: د. عمر وصفي عقيلي، "**إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**"، دار وائل للنشر،جامعة حلب، الطبعة الأولى، 2005، ص487.

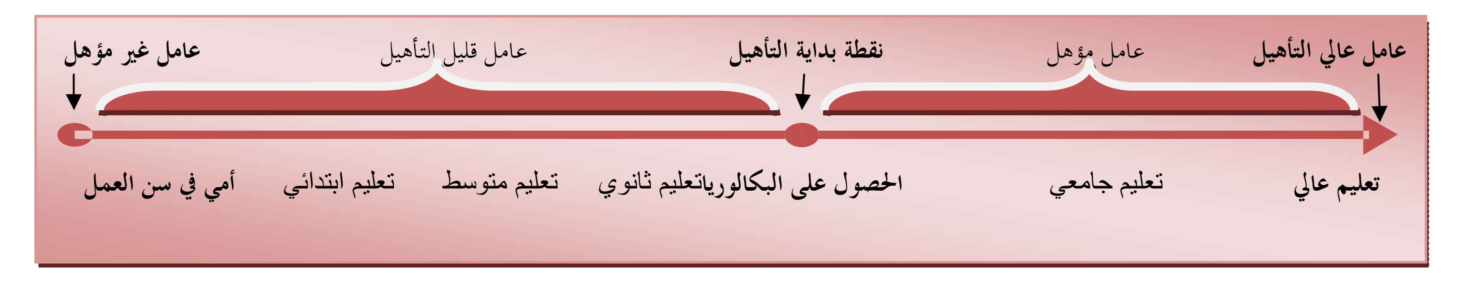
زيادة تأهيله وهذا من خلال مواصلته الدراسة في الجامعة وحصوله على شهادة تمكنه من الحصول على منصب عمل لائق ذو أجر مرتفع واحتمال ترقيته في عمله مستقبلا. كما أن المؤسسة في حد ذاتها لا تجد صعوبة في تأهيل هذا الفرد وتدريبه حسب مستجدات العصر، عكس الفرد غير المؤهل أو قليل التأهيل والذي يكلفها أكثر أثناء تدريبه سواء من حيث درجة استيعابه أو تأقلمه مع المستجدات والتطورات السريعة التي تحدث في مختلف المجالات نتيجة التقدم التكنولوجي المذهل.

وهكذا يمكن القول أن هنالك علاقة قوية بين التعليم وتأهيل الفرد، فكلما زاد الفرد تعليما كلما زاد تأهيلا ونحافظ على هذا التأهيل من خلال التدريب المستمر في المؤسسة. ورأس المال الفكري المؤهل تكون لديه مهارة تتحدد بمجموعة مندمجة ومتكاملة من الكفاءات الذهنية والسلوكيات والمواقف العملية لإنجاز نشاط وفق الشروط والمقاييس التي يقتضيها مركز العمل، والكفاءة نوعان[1]:

- الكفاءة العامة: (أو الكفاءة الأفقية) وهي تتعلق بامتلاك القدرات الذهنية والاجتماعية والسلوكية التي تمكن من تخطي الظروف الآنية والتكيف مع الظروف المستجدة وتمكن أيضا من تملك المبادرة الداخلية في حالة العمل المؤجر والمبادرة الخارجية في حالة إقامة مشروع.
- الكفاءة الخصوصية: وهي قدرات علمية وفنية ووظيفية تمكن من القيام بالأنشطة والأعمال المتعلقة بالمهنة.

إن الشكل التالي يمثل نقطة تحديد رأس المال الفكري المؤهل وقليل التأهيل:

الشكل رقم: (1): تحديدرأس المال الفكري المؤهل وقليل التأهيل.



<u>المطلب الثاني:</u> **مستوى ونوع تأهيل رأس المال الفكري:**

تحتاج إدارة الموارد البشرية الاهتمام بمستوى ونوع تأهيل رأس المال الفكري، من حيث مستوى التأهيل العلمي ونوعه والخبرة العملية للقوى العاملة المتوفرة، ولقد بدأ الاهتمام بقضايا التعليم وتوسع تدريجيا بحيث أصبح علماء الاقتصاد يهتمون به حاليا والسبب هو أنهم وجدوا علاقة قوية بين مستوى

---

[1]: ندوة حول: المعايير المهنية بعنوان "**المعوقات التي تقف في وجه تنمية المهارات في المنظمة العربية**"يوم 27-2006/06/29، القاهرة.

النشاط الاقتصادي وحالة تأهيل وتعليم رأس المال الفكري، فإن لرأس المال الفكري أهمية لا تقل، بل تزيد عن رأس المال المالي. نتعرف من خلال هذا الفرع على ما يهم إدارة الموارد البشرية في هذا المجال وتشمل[2]:

الفرع الأول: **نوع ومستوى التعليم**

بدأ اهتمام علماء الاقتصاد والإدارة بالتعليم والأمية ونسبة المتعلمين وغيرها، باعتبار ذلك مهم لحالة رأس المال الفكري: فكلما كان التعليم أكثر انتشارا، فهذا يعني توفر رأس المال الفكري مؤهل، ولهذا ركزت الحكومات على توسيع معدلات المتعلمين وتقليل الأمية كوسيلة لتوفير رأس المال الفكري المؤهل.
إلا أن تجارب الدول النامية أظهرت بأن المطلوب ليس فقط انتشار التعليم، بل الاهتمام بنوعه ومستواه من حيث المضمون والحداثة، والذي يتأثر بنضج أنظمة التعليم. فالمعروف أن مستوى التعليم في الدول المتقدمة هو أفضل بكثير منه في الدول النامية والتي قد توفر تعليم ضعيف وغير حديث. ولهذا حتى ولو كان التعليم منتشرا في دولة نامية، فقد يكون مستوى التعليم وطبيعة تأهيل رأس المال الفكري ضعيف.

الفرع الثاني: مدى انتشار ظاهرة هجرة الأدمغة:

لا يكفي أن تهتم إدارة الموارد البشرية بنوع ومستوى التعليم، بل عليها أن تهتم أيضا بتعرض المجتمع لظاهرة نسميها بـــ "هجرة الأدمغة brain drain". إن هجرة العقول المدربة والواعية إلى البلاد المتقدمة، وهو ما يعرف "باستنزاف العقول" من الدول الفقيرة، وهؤلاء العلماء غالبا ما يتركون بلادهم التي تعلموا وتدربوا فيها إما بحثا عن مركز اجتماعي أفضل، أو حوافز مادية تقدمها لهم الدول الغنية[1]. ففي الكثير من الدول النامية، هناك حاليا اتجاه اجتماعي هو ترك وهجرة الأكثر تعلما لدولهم إلى دول أخرى، وتعتبر ظاهرة هجرة الأدمغة ظاهرة خطيرة تحولت إلى علة تهدد دول العالم الثالث بالعجز والفشل لكل المحاولات التي تبذلها للتصنيع والتنمية والتعليم الشامل[2].

الفرعالثالث: حالة رأس المال الفكري:

إن تأهيل رأس المال الفكريقضية مهمة ومعقدة، وقد كان علماء الاقتصاد سابقا يهتمون بها كقضية تعليم وأمية، ثم تحول اهتمامهم تدريجيا بحيث أصبح حاليا باعتباره يتعلق بحالة رأس المالالفكري وتكوينه، أي دور أجهزة التعليم في تكوين التأهيل الذي يحتاجه الاقتصاد والمحافظة عليه من الهجرة وغيرها.

---

[2]: د.سعاد نائف برنوطي، "**إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد**"، دار وائل للطباعة والنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، 2004، ص 80.

[1]: ليستر بيرسون، **ماذا يجري في العالم الغني والعالم الفقير،شركاء في التنمية**،إعداد إبراهيم نافع، دار المعارف،مصر، بدون رقم طبعة، 1971، ص 206-207.

[2]: د. هشام مصطفى الجمل، **دور الموارد البشرية في تمويل التنمية: بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي، دراسة مقارنة**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص410.

جاء التحول نتيجة تكاثر الدراسات العلمية التي تدلل عن وجود علاقة قوية بين حالة التعليم ومستواه ونوعه وبين حالة الاقتصاد ونموه وحتى بين متوسطات دخل الأفراد[3]، أي أنه كلما ارتفعت نسبة المتعلمين في دولة ما ومستوى تعليمهم، كلما ارتفعت الإنتاجية في الاقتصاد عموما، وارتفعت مؤشرات نضجه الأخرى. وهذا هو أحد أسباب تبني الكثير من الدول المتقدمة لسياسات هجرة الأدمغة لاستقطاب مهاجرين ذوي تأهيل عالي من الدول الأخرى، فهؤلاء سيدعمون اقتصادها تماما كما يدعمه استقطاب الأموال. وهو يبين بأن إنتاجية المنظمة ترتفع عندما تستعين بعمالة ذات تأهيل علمي عالي، كما تكون عمليات الحصول على هذه العمالة أسهل وأقل كلفة لأنها متوفرة في الاقتصاد.

المطلب الثالث: خطوات تأهيل العنصر البشري:

سنحاول من خلال هذا المطلب وضع خطوات لتأهيل رأس المال الفكريقبل وبعد التحاقه بعالم الشغل.

<u>الفرع الأول:</u> الالتحاق بمدارس التعليم الابتدائي:

يعتبر التعليم الابتدائي قاعدة السلم التعليمي، حيث يلتحق به من أكمل السادسة من العمر. فقد أكد الأكاديمي السوفياتي Stroumiline[1]بأن أربع سنوات من التعليم الابتدائي يمكن أن تزيد في فاعلية العمل الإنساني بنسبة لا تقل عن 44 % وقد برهن على أن العوامل الأساسية التي تؤثر في إنتاجية العمل هي السن ومدة الخدمة والتعليم. تمثل مرحلة التعليم الابتدائي المرتكز الأساسي لإكساب التلاميذ المعارف والمهارات وتطوير قدراتهم الذاتية، ويجب التوسع في التعليم الأساسي للاعتبارات التالية:

- أن العدالة الاجتماعية تقتضي التأكد من أن كل الأطفال البالغين من العمر ستة سنوات قد التحقوا بالمدارس الابتدائية، كما أنها تقتضي تكافؤ الفرص في التعليم الأساسي بين الذكور والإناث وعلى مستوى الأقاليم في الريف والحضر.
- بالمقابل يجب تحسين نوعية التعليم الأساسي لرفع مستويات تحصيل التلاميذ بإرساء المهارات والمعارف الأساسية اللازمة.

<u>الفرع الثاني:</u> ضرورة الحصول على شهادة التعليم الثانوي.

<u>أولا</u>: التعليم الثانوي:

إن التعليم الثانوي لا يقل أهمية عن التعليم الأساسي، فيجب على الدولة أن تسعى إلى ضمان الفرص في التعليم الثانوي بجانب التعليم الأساسي للجنسين في كافة أقاليم الدولة، مما يزيد من المخزون التعليمي للسكان. كما أن التعليم الثانوي يعمل على رفع الطبقات الوسطى للمجتمع بما لا يقل عن 40 %[2]، وهكذا

---

[3] :: Mehta, Shailendra Raj : « ***Quality of Education, Productivity Changes, and Income Distribution***», in journal of Labor Economics, 2000, Vol.18, #2, pp 252-281.

[1]: د. منذر عبد السلام ،**دراسات في اقتصاديات التربية** ، دار الطليعة بيروت ، لبنان ، 1974 ، ص 14.

[2]: رجب البنا " **هل الاستثمار في التعليم قضية خيرية إنسانية أم قضية أساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية** "، مجلة الأهرام الاقتصادية العدد (1263) 29 مارس 1993 ، ص 63.

ركزت خطط التنمية على أهمية التوسع في التعليم الثانوي، وفقا للاحتياجات من الكادر المؤهل تأهيلا يقود للتعليم الجامعي.

ثانيا: التعليم الفني والمهني:

بالنسبة للأفراد الذين لم يسعفهم الحظ ولم يلتحقوا بمدارس التعليم العام (التعليم الأساسي والثانوي) لأسباب ما، إما لإعاقتهم أو بعدهم عن مدارس التعليم أو لأسباب نجهلها. وكذلك التلاميذ الذين لم يواصلوا دراستهم إما لرسوبهم أو لأسباب أخرى. فإن هذه الشريحة من السكان لم تُهمل وقد حُظيت باهتمام من طرف الحكومة حيث وفرت لهم مراكز للتعليم الفني بنوعيه التقني والمهني والذي يعتبر من أنواع التعليم الذي يهدف إلى إعداد قوى عاملة ماهرة وشبه ماهرة في المجالات الصناعية والزراعية والتجارية والإدارية.

الفرع الثالث:الحصول على البكالوريا ومتابعة الدراسة.

تعتبر شهادة البكالوريا بالنسبة للطالب بمثابة تأشيرة الدخول والتسجيل في إحدى مؤسسات العليم العالي. حيثيعتبر التعليم العالي الحلقة الأخيرة في هيكل النظام التعليمي في الجزائر، و قد حُظي هذا الأخير باهتمام كبير من قبل الحكومة الجزائرية.

الفرع الرابع:ضرورة متابعة التدريب المستمر في المؤسسة.

بعد دخول الفرد عالم الشغل لأول مرة، تعمل المؤسسة على تأهيله تأهيل أولي لما له من أهمية وفوائد لصالح المؤسسة والفرد معا. ويشتمل التأهيل الأولي على الأبعاد التالية:

أولا: التعريف بالمنظمة: ويشتمل على شرح رسالتها المستقبلية، واستراتيجياتها، وثقافتها التنظيمية.

ثانيا: تعلم الوظيفة: ويتم فيه تعريف الشخص الجديد بأهداف الوحدة الإدارية التي يعمل فيها.

ثالثا: إحداث التكيف الاجتماعي: المقصود بالتكيف الاجتماعي SOCIALIZATION هو إحداث المواءمة بين مجموعة من الأفراد يمتلك كل منهم شخصية معينة، من أجل أن يتعايشوا ويعملوا مع بعضهم البعض.

رابعا: التعريف بمزايا العمل: وهي المزايا الوظيفية التي تقدمها المنظمة للعاملين لديها من إجازات متنوعة، تأمين صحي، تأمين على الحياة، ضمان اجتماعي، رواتب ومكافآت تقاعدية، مساره الوظيفي .....الخ.

أما بالنسبة لفوائد التأهيل الأولي، يمكننا أن نحددها كما يلي:

أولا: خفض معدل دوران العمل لدى العاملين الجدد، وذلك من خلال ما يحدثه التأهيل من رضى نفسي وراحة لديهم.

ثانيا: تضمن المنظمة من خلال التأهيل الأوليوصول معلومات صحيحة ودقيقة للموارد البشرية الجديدة عن وظائفها ومزايا المنظمة..الخ، ويمنع وصول أقاويل لا أساس لها من الصحة إليها والتي تترك لديها انطباعا سلبيا

ثالثا: تشعر الموارد البشرية الجديدة من خلال تأهيلها الأولي، بأنها ليست غريبة عن المنظمة.

رابع: يخفف التأهيل الأولي عن كاهل الرؤساء المباشرين عبء تأهيل مرؤوسيهم الجدد ويفرغهم لأعمالهم.

المبحث الثالث: استراتيجيات تأهيل رأس المال الفكري.

المطلب الأول:إستراتيجية التـــدريب الموجه بالأداء:

تهتم المنظمات بالتدريب لأن ما ينفق فيه هو استثمار في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية الفرد على العمل[1].

الفرع الأول: تعريف التدريب الموجه بالأداء:

يمكنالقول أن هذاالنوع منالتدريب يسمح**بتكيف**الأفرادمعالعملحسب Maurice Montmollin[2] ويركزعلىالعملأكثرمن تركيزه على العمالويهدفإلىضرورةتأقلمالعاملمعالمتغيراتالتي تحصلعلىمستوىالعمللأنهيومابعديومتتجددالتقنيات،والآلاتالتيتغيرمنطبيعةالعملفيحدذاته، وهنايكونالتدريبالوسيلةالجيدةالتيتمكنالمؤسسةمنمواكبةهذاالتطور.

الفرع الثاني: تحديد احتياجات التدريب الموجه بالأداء

نعني بتحديد احتياجات التدريب الموجه بالأداء هو مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية[3].

ويمكنالقولبأنالحاجةللتدريبالموجه بالأداء تظهربسببوجودقصورمعينفيالأداءولتوضيحهذهالفكرةفمنالمهمأننتعرفعلىالاعتباراتالتالية[4]:

الأداءالمطلوبأوالمستهدف،الأداءالفعلي، الفرقبينالأداءالفعليوالأداءالمطلوب أو ما يسمى بالقصور أو العجز في الأداء. ويمكنالتعبيرعنهذهالعلاقةكالآتي:**القصورأوالعجزفيالأداء = الأداءالمطلوب – الأداءالفعلي**

ويرجعالقصورفيالأداءلسببين، وأحدهذينالسببينهوالذييحددالحاجةإلى التدريب الموجه بالأداء، فيحينأنالسببالأخرلايحددالحاجةللتدريب، هذينالسببين هما:

1- لايعرفأو لا يفهمالأفرادطريقةالأداءالمطلوبة،ويسمىهذاالقصوربقصورفي المعلوماتأوفيالمهاراتويعتبرهؤلاءالأفرادبحاجةللتدريب.

---

[1]: أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، 1998، ص 74.

[2]: Maurice Montmollin, *Analyse du travail, préalable à la formation*, Armand Colin Formation, Paris 1974 ,p24.

[3] : http://www.fao.org/wairdocs/af197a02.htm, ***consulté le*** 01-07-2007.

[4]: أحمدماهر، "إدارةالمواردالبشرية".مصر،الدارالجامعية طبعنشروتوزيع، 2006، ص229 -230.

2- هناكمايعوقاالأفراد،بالرغممنمعرفتهمبطريقةالأداءالمطلوبة،منتنفيذالعمل،ويسمى هذاالقصوربقصورفيإمكانياتاالأداء.ويرجعهذاالأسبابمنهامثلا :سوءتصميمالوظائف،عدم توافرالإمكانيات،سوءظروفالعمل،عدمكفايةأنظمةالحوافزوغيرها. وهذاالقصورلايعالج بالتدريب،وإنمايعالجبالسيطرةعلىالأسبابالمؤديةإليه.

وتتمثل الاحتياجات التدريبية في جانبين هما[5]:

1- **جانب قوة:** يتمثل في خصائص مهارية ومعرفية أو قدرات يراد إكسابها للمتدرب.

2- **جانب قصور أو ضعف:**يتمثل في خصائص وصفات غير مرغوبة لدى الفرد يراد تغييرها واستبدالها بخصائص وصفات مرغوبة عن طريق التدريب الموجه بالأداء، وقد تكون الصفات والخصائص في الجانبين مرتبطة بالأداء أو السلوك أو العلاقات أو بنمط التفكير أو الشخصية **personality** لدى الفرد العامل.

<u>الفرع الثالث:</u> أساليب تحديد الحاجة للتدريب الموجه بالأداء:

إن تحديد الحاجة للتدريب الموجه بالأداء يتم على ثلاثة مستويات أساسية وهي:

1- **الفرد**:وتتمثل بتحديد ما يحتاجه الفرد من مهارات ومعارفوقدرات جديدة أو تطوير لما هو قائم.

2- **الوظيفة**: وتتمثل بتحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط أداء وسلوك وبما يتلاءم مع المتغيرات البيئية.

3- **المنظمة**: وتتمثل حاجاتها بتعزيز قدراتها التنافسية واستثمار مزاياها التنافسية.

بحيث يكون هناك تجانس بين هذه الأبعاد الثلاثة لينتج عنها تحديد دقيق لاحتياجات التدريب الموجه بالأداء.

المطلب الثاني: <u>إستراتيجية تمكين الأفراد:</u>

الفرع الأول:تعريف تمكين الأفراد:

أولا: تمكين الأفراد: يعني تمكين الأفراد رفع قدرتهم على اتخاذ القرارات بأنفسهم وبدون إرشاد الإدارة[1].كما يعرف تمكين الأفراد أيضا بأنه نقل طوعيلملكية الأعمال أو الحالات والظروف إلى مجموعة أو أفراد لديهم القدرة على التعاملمع الحالة المناسبة في محيط ممكن، ويمتلكون السلطة المسؤولية والمهارة والقدرةوالفهم لمتطلبات العمل، والدافعية والالتزام والثقة، والإدارة الصادقة في محيط لايمنع العمل المناسب والإتاحة الكافية لهم لإطلاق إبداعاتهم وطاقاتهم" (ضياء الحقومارتن؛ Ziaalhag and Martin: 2001).

---

[5]: د. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، اليمن، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005، ص 232.

[1]: : د.محفوظ أحمد جودة ،إدارة الجودة الشاملة-مفاهيم وتطبيقات-، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص138

ويقول Edward Lawler أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المؤسسة، حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات[2].

ثانيا: تمكين الجماعات: المؤسسات التي تعتمد التمكين الجماعي مردوديتها أعلى من مؤسسات بنفس القطاع، فهي تستعمل الجماعات لجعل المؤسسة أكثر أفقية، تشجيعهم في إدارة أعمالهم الخاصة، كما تقيس نجاح الجماعات أساساً على مدى رضا الزبائن. وتخصص هدايا للجماعات مرتبطة بمدى نجاعتها.

الفرع الثاني: أهداف تمكين الأفراد:

1- توجيه المؤسسات إلى زبائنها.
2- الاستجابة لتغيرات المحيط.
3- اختصار وقت القرار.
4- إعطاء أحسن قرار ملائم.
5- الإحساس بالمسؤولية ليس فقط عن الأعمال التي يؤديها الفرد بل يشعر بالمسؤولية خارج حدود وظيفته.
6- اكتساب العامل روح المبادرة.

الفرع الثالث: عوامل نجاح تمكين الأفراد:إن نجاح التمكين يعتمد على عدة عوامل من أهمها ما يلي:

- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين.
- الثقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين.
- فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية في المؤسسة.
- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء.
- وجود نظام عادل للتعيين قائم على توظيف المؤهلينالذين يمتلكون مهارات عالية في مجال عملهم.
- ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية.
- تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم.

وبناءا عليه فإن سياسة التمكين لا تنجح لمجرد أن قررت الإدارة إتباع هذه السياسة بل لابد من زيادة طاقات الأفراد حتى يستطيعوا القيام بأعمالهم على أكمل وجه.

المطلب الثالث: استراتيجية إعادة هندسة الموارد البشرية

الفرع الأول: مفهوم إعادة الهندسة:إعادة الهندسة (Re-engineering)، هي عملية إعادة تفكير جديد لإحداث تغييرات جذرية أساسية RADICAL تدخل على تصميم وهيكلة أعمال المؤسسة، بهدف تمكين هذه الأعمال من تحقيق النتائج المطلوبة منها، وذلك عن طريق إدخال تحسينات جوهرية على مضمونها

---

[2] : Edward Lawler, "***Total Quality Management and Employee Involvement: Are They Compatible***" Academyof Management Executive (Jan.1994), pp. 68-76.

وأسلوب تنفيذها في ظل معايير أساسية وهي: تخفيض تكلفة الأداء والانجاز، تحقيق الجودة في الأداء، تحقيق السرعة في الانجاز، وتأدية الخدمة المطلوبة منها[1].

الفرع الثاني: إعادة هندسة الموارد البشرية:

إعادة هندسة الموارد البشرية تنظر إلى رأس المال الفكري في العمل، على أنه أهم عناصر الإنتاج وأساس نجاح المؤسسة، وتعتبره تكلفة متغيرة variable cost، فكلما زاد الإنفاق عليه نتوقع زيادة العائد منه على شكل إنتاجية وفاعلية تنظيمية، فرأس المال الفكري المحفز جيدا من خلال عمله الذي يؤديه في المؤسسة، يكون في نظرها قادرا على خدمة عملائها بفاعلية ومن تلقاء نفسه، دون الحاجة للأمر والسلطة والمتابعة، كما كانت تفعل الإدارة التقليدية. تتضمن إعادة هندسة الموارد البشرية إلغاء الخدمات ذات القيمة المضافة المنخفضة، والاعتماد على المصادر الخارجية، واستعمال تكنولوجيا المعلومات الجديدة[2] ، والتي ستكون لها تأثير بالغ على نشاطات مكان ودور مدير الموارد البشرية.

الفرع الثالث: المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها إعادة هندسة الموارد البشرية:

تقوم إعادة هندسة الموارد البشرية على مجموعة من القواعد والمبادئ نوجزها فيما يلي:

1- **تصميم الهيكل التنظيمي من جديد:** تسعى إعادة هندسة الموارد البشرية إلى إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لتحويله من هيكله العمودي إلى هيكل أفقي منبسط من أجل تفعيل عملية التنسيق بين أعمال المؤسسة، وتقصير خطوط الاتصال فيها، وتسريع نقل المعلومات والآراء والأوامر..الخ عبر المستويات التي يشتمل عليها هيكل المؤسسة التنظيمي.

2- **تصميم مضمون الأعمال والوظائف من جديد:** تعمل إعادة هندسة الموارد البشرية على إعادة تصميم أدوار الوظائف والأعمال (مهامها، مسؤولياتها، صلاحياتها) وتحويلها من أدوار فردية إلى أدوار جماعية على شكل فرق عمل، وإتاحة الفرصة لأعضائها أن يمارسوا عدة مهام ضمنها بحرية ومرونة واستقلالية.

3- **تصميم السلطة من جديد:** تؤكد إعادة هندسة الموارد البشرية على ضرورة تفويض فرق العمل سلطة كافية لتمارس أعمالها بحرية ومرونة كبيرتين، وهذا يستوجب بالضرورة دفع تفويض السلطة واتخاذ القرارات من أعلى الهرم التنظيمي إلى قاعدته.

4- **تصميم دور الإدارة الوسطى من جديد:** تتطلب إعادة هندسة الموارد البشرية تقليص عدد وظائف الإدارة الوسطى لجعل الهيكل التنظيمي منبسطا وليس طويلا، وتغيير نمط إشرافها ورقابتها التقليدي، وجعله رقابة عن بعد والتدخل عند اللزوم، لإتاحة الفرصة للإدارة المباشرة أن تعمل بحرية ومرونة.

---

[1]: عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي-"، مرجع سبق ذكره، ص168

[2] : Jaques Icalem, re-engineering des ressources humaines, Article, Revue personnel N° 409 ; ANDCP, Paris, 2000 ; P61.

5- **تصميم أسلوب التحفيز من جديد:** تؤكد إعادة هندسة الموارد البشرية على تغيير نمط التحفيز الإنساني من فردي إلى جماعي، لأن تصميم الأدوار وأسلوب تنفيذها أصبح على شكل فرق عمل مدارة ذاتيا.

6- **تصميم معايير الأداء من جديد:** تؤكد إعادة هندسة الموارد البشرية على ضرورة جعل تقييم أداء رأس المال الفكري في العمل قائما على أساس ما يحققه فريق العمل من قيمة مضافة إجمالية للمؤسسة، وهنا يستدعى تبني المعايير التالية: زمن إنجاز العمل، سرعة الأداء، تكلفة الأداء، جودة الأداء وكميته، تحقيق الهدف وهو تحقيق الرضى لدى عملاء المؤسسة.

7- **إدخال تكنولوجيا المعلومات على العمل:** ضرورة إدخال تكنولوجيا المعلومات على أعمال المؤسسة ووظائفها، والمساعدة على تحقيق معدلات أداء عالية: السرعة، الدقة، الجودة، قلة التكلفة.

8- **تصميم العمليات من جديد:** تطالب إعادة هندسة الموارد البشرية بتصميم مراحل وخطوات تنفيذ الأعمال من بدايتها وحتى نهايتها من جديد وفق المبادئ التالي:

- Ø دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
- Ø تصميم العملية الواحدة بشكل يكون بإمكانها أداء أكثر من عمل واحد.
- Ø إلغاء عمليات التدقيق والمراجعة التي لا لزوم لها.
- Ø عدم التقيد بالتصميم القديم للعملية، فإعادة الهندسة تعني الكتابة من جديد وفي ورقة بيضاء.
- Ø لا مجال للإصلاح والترميم، فإعادة الهندسة هي عملية تجديد وليس إصلاح وترميم لما كان معمول به سابقا.
- Ø مراعاة تخفيض التكلفة لأدنى حد ممكن.
- Ø مراعاة تحقيق جودة الأداء بين مراحل تنفيذ العملية، مما يجعل مسؤولية تحقيق الجودة مسؤولية كل من يعمل وينفذ العملية، ويستخدم لهذا الغرض أسلوبا يدعى بأسلوب تحليل وتقييم العملية.

9- **تبني مفهوم قيادي جديد:** ضرورة تبني القيادات الإدارية في المؤسسة مبدأ 'حب التجديد والتغيير والخوف منه بآن واحد' فحب التجديد لوحده لا يفي بالغرض، إذ يتطلب الخوف منه من قبل القادة، فالخوف قوة تجعلهم حذرين ومندفعين بعقلانية، مما يجعلهم أكثر فاعلية في إدخال التغييرات الجذرية التي تتطلبها عملية إعادة الهندسة، وهنا يستوجب على القادة الاقتناع بعدم الخوف من الفشل لأن سيطرة هذا الخوف يجعلهم لا يحبون ولا يقدمون على إحداث التغييرات المطلوبة في الأعمال، وبالتالي تطلب إعادة هندسة الموارد البشرية قادة يحبون التحدي والتغيير، حذرين منه، لكن لا يخافون من الفشل.

10- **تقييم انسياب العمل كأسلوب لإعادة هندسة الموارد البشرية:** يستخدم مدخل إعادة هندسة الموارد البشرية من أجل إعادة تصميم العمليات التي تؤدى في المؤسسات أسلوبا يدعى "تقييم انسياب (تدفق) العمل ASSESSING WORK FLOW" الذي يعتمد على مفهوم القيمة المضافة ADD VALUE، الذي بموجبه يقيم أداء المرتحل أو الخطوات التي تتكون منها العملية الواحدة من بدايتها وحتى نهايتها (التي هي في العادة متسلسلة ومترابطة ويؤديها إما فرد أو فريق عمل) على أساس ما تقدمه مراحل أو خطوات العملية الواحدة لبعضها البعض من أداء وخدمة ذات جودة عالية.

الخاتمة:

إن هذه الدراسة بينتأهمية المعرفة باعتبارها من القضايا التنافسية ذات التأثير المباشر على المنظمات التي تتعامل بالأفكار والعلاقات والاتصالات وتتاجر بالخدمات المالية والاستشارية وغيرها المدفوعة بعامل التكنولوجيا, ومن الآن فصاعدا تكون المنظمة الناجحة هي التي تتميز بالمهارات العالية في استقطاب وجذب وتطوير وتدريب العاملين الذين يستطيعون العمل في المنظمات العالمية التي تسعى لخدمة الزبائن المحتملين والجدد, وتنتهز الفرص في مجال التكنولوجيا وعلى المنظمة أن تعمل على معرفة مدى قدرتها على ايجاد رأس المال الفكري المؤهل (العاملين ذوي الموهبة والمهارات المتنوعة).

المراجع

الكتب بالعربية:

1) : د. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، جامعة حلب، الطبعة الأولى، 2005.
2) : أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"،مصر،الدار الجامعية، 2006.
3) :أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، 1998.
4) : د. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، اليمن، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005.
5) : د. منذر عبد السلام ، دراسات في اقتصاديات التربية ، دار الطليعة بيروت ، لبنان ، 1974.
6) : د. هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية: بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي، دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
[38] : Mehta, Shailendra Raj : « Quality of Education, Productivity Changes, and Income Distribution», in journal of Labor Economics, 2000, Vol.18, #2
7) : د.سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل للطباعة والنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، 2004.
8) د.محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة-مفاهيم وتطبيقات-، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2004.

9) ندوة حول: المعايير المهنية بعنوان "المعوقات التي تقف في وجه تنمية المهارات في المنظمة العربية"يوم 27-2006/06/29، القاهرة.

10) باور, جوزيف آل, "فن الإدارة", ترجمة أسعد أبو لبدة ومحمد ياغي, 1997, دار النشر, عمان.

11) البرواري, نزار, "الدور المعاصر للموارد البشرية العربية في ظل مجتمع المعرفة والتنافسية", مجلة الإدارة والاقتصاد, 2001, الجامعة المستنصرية، العدد 36, بغداد.

12) دار المعارف، مصر، بدون رقم طبعة، 1971.

13) رجب البنا " هل الاستثمار في التعليم قضية خيرية إنسانية أم قضية أساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية "، مجلة الأهرام الاقتصادية العدد (1263) 29 مارس 1993.

14) العنزي, سعد, "المنظور النفسي للاستثمار في سوق المالية (مدخل علم التمويل السلوكي)", المجلة العراقية للعلوم الادارية, المجلد 1, العدد 2, السنة 2001.

15) العنزي, سعد, "فلسفة تحليل كلفة رأس المال البشري واستثماره", بحث مقبول للنشر في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, 2006, بغداد.

16)عادل حرحوش صالح المفرجي، "الاستراتيجيات التنظيمية والإدارية لتأهيل المنظمات الاقتصادية العربية"، مقال مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، شركة دار الهدى، العدد 01، الجزائر، 2002.

الكتب بالفرنسية:

1 : Maurice Montmollin, Analyse du travail, préalable à la formation, Armand Colin Formation, Paris 1974 ,p24http://www.fao.org/wairdocs/af197a02.htm, consulté le 01-07-2007.

2 : Edward Lawler, “Total Quality Management and Employee Involvement: Are They Compatible” Academy of Management Executive (Jan.1994).

3 : Jaques Icalem, re-engineering des ressources humaines, Article, Revue personnel N° 409 ; ANDCP, Paris, 2000 .

4 Heisig, P .,etal, Measuring Intangible Assets For Sustainable Business Growth Elemi AB, Medium- Sized And Fast Growing, Journal Of Intellectual Capital, 2001, vol :2, No:2.

5 Devlin, K , Info Sense Information Into Knowledge, W.H. Freemen and company, 2001, New York.

6 Stewart ; Intellectual Capital : The New Wealth of Organiszation, Doubleday- Currency, 1999, New York.

7 Harrison, S,&Salliran, Profiting From Intellectual Capital Learning From Leading Companies, Journal Of Intellectual Capital, 2000, Vol :1, No :1.

8 Blaug, M.,The Empirical Status Of Human Capital Theory : As Lightly Jaundiced Survey, Journal Of Economic Literature, 1976.

9 Biesalski, E, Knowledge Management And E-Human Resource Management, 2004.

10 Bueno, C, & Sanchez, S, Knowledge Management In The Emerging Strategic Business Process : Information, Complexity, And Imagination, Journal Of Knowledge Management, 2003, Vol :7, No:2.

11 Nahapiet, J. and Choshal, S. "Social capital, intellectual capital and the organizational Review, 23.243-66, 1998.

12 Quinn, J. B ;Andreson, P ; Finkelstein, S; "Managing Professional Intellect: Making the most of best", 1996, Harvard Business Review.

13 Awad'E' &Ghaziri 'H', Knowledge Management, Pearson International, Prentice- Hall, 2004, New York.